العنوان:	المشاركة في صنع القرارات الإدارية و دورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي : من وجهة نظر الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني
المؤلف الرئيسي:	الخميس، عبدالعزيز بن محمد
مؤلفين آخرين:	الكبيسي، عامر بن خضير(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2011
موقع:	الرياض
الصفحات:	1 - 175
رقم MD:	534867
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	السعودية
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	الشرطة، السعودية، اتخاذ القرار، الإدارة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/534867

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم الإدارية

المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحـــد مـــن مقاومـــة التغيير التنظيمي

من وجهة نظر الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني

إعداد

عبدالعزيز بن محمد الخميس

إشراف

أ.د. عامر بن خضير الكبيسي

رسالة مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في العلوم الإدارية

الرياض

١٤٣٢ هـ - ٢٠١١م

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University for Security Sciences

كليـة الدراسات العليا — نموذج (٣٢)

قسم: العلوم الادارية

إجازة رسالة علمية في صيغتها النهائية

الاسم : عبدالعزيز محمد عبدالعزيز الخميس — الرقم الأكاديمي: ٤٢٩٠٣٠٩

الدرجة العلمية : ماجستير في العلوم الادارية — التخصص: العلوم الادارية

عنوان الرسالة: المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني .

تاريخ المناقشة : ١٤٣٢/٠٦/٢٧ هـ الموافق ٢٠١١/٠٥/٣٠

بناءً على توصية لجنة مناقشة الرسالة، وحيث أجريت التعديلات المطلوبة، فإن اللجنة توصي بإجازة الرسالة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير .

والله الموفق ،،،،

أعضاء لجنة المناقشة :

١- أ.د / عامر خضير الكبيسى — مشرفاً ومقرراً

٢- اللواء . د / سعيد بن محمد الغامدي — عضواً

٣- اللواء . د / فيصل بن حسن حامد — عضواً

رئيس القسم

الإســـم : محمد سيد حمزاوي

التوقيـــع :

التاريـــخ : ٩/٧/١٤٣٢هـ

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University for Security Sciences

قســـــم : العلوم الإدارية

التخـصـص: ماجستير علوم إدارية

مستخلص الدراسة باللغة العربية

العنـــــوان: المشاركة في صنع القرارات الإدارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني

إعداد الطــالب: عبدالعزيز بن محمد الخميس

المشرف العلمـي: أ.د. عامر بن خضير الكبيسي

مشكلـة الدراسـة: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني؟.

مجتمع وعينة الدراسـة: يتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني من رتبة ملازم أول حتى عميد وعددهم الإجمالي(٧٨٧)ضابطاً.(نظام القوى العاملة للضباط بالحرس الوطني بالرياض). حيث تم تحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة باستخدام المعادلات الإحصائية، حيث أصبح عدد العينة (٢٦٠) ضابطاً وقد قام الباحث بتوزيع عدد أكبر من الاستبانات وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٣٢٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

منـهج الدراسـة وأدواتـها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات .

أهـم النتــائج :

١– توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية بمتوسط(٤,١٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق.

٢– توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على أساليب مقاومة التغيير الشائعة لدى المرؤوسين بمتوسط (٢,٩٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد.

٣– توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية بمتوسط(٣,٧٦) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق.

٤– توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أسباب مقاومة التغيير لدى المرؤوسين بمتوسط (٣,٥١) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق.

أهم التوصيات :

١- توضيح أهداف العمل للمرؤوسين بدرجة كافية بما يعزز من مشاركتهم في صنع القرارات .

٢- تعزيز دافعية المرؤوسين لحب العمل وزيادة رغبتهم في المشاركة في أحداث التغيير.

٣- تعزيز ثقة القادة بقدرات مرؤوسيهم وحثهم على الاستعانة بهم في عملية صنع القرارات.

٤- تهيئة أفراد المنظمة لاستخدام الأساليب الحديثة قبل البدء بعملية التغيير.

٥- توفير التدريب المتخصص لأفراد المنظمة لتنفيذ التغيير.

٦- تنمية مهارات العاملين والقياديين بأساليب التعامل مع مقاومة التغيير.

Department: Administrative Sciences
Specialization: Master's Degree in Administrative Sciences

STUDY ABSTRACT IN ENGLISH LANGUAGE

Study Title : Participation in making administrative decisions and their role in limiting the resistance of the organizational changes from the standpoint of the officers working at the Headship of National Guard.

By: StudentAbdulaziz Mohammed Al-Khamis.

Academic Advisor: Prof. Dr. AmerKhudair Al-Kubaisi.

Study Problem: Study's problem can be formulated in the following major question: What is the role of participation in making administrative decisions, from the standpoint of the officers working at the presidency of the National Guards, in limiting the resistance to the organizational changes?

Study Population/Sample:

The study population includes officers working at the headship of the National Guard and ranking from a first-lieutenant up to a brigadier-general with total of (787) officers (National Guard Workforce in Riyadh). The minimal samplesize suitable for the study was identified by using statistical equationswhere the number of participants in the sample is reduced to (260) officers.The researcher distributed (385) questionnaires and received, after field application, (326) questionnaires which are valid for statistical analysis.

Study Methodology& Tools:

The researcher used theanalytical methodologyand used questionnaire as a tool for data collection.

Main Results:

1. The study found out that study sample participants agreed on the participation of subordinates in the administrative decisions with an average of (4.15), anaverage which falls in the fourth category which refersto acceptance option.
2. The study found out that the study population participants are neutral in their agreement on the methods of subordinates' common change resistance with an average of (2.90) which is the average that falls in the third category which indicates to a neutral option.
3. The study found out that there are obstacles that limit the participation of subordinates in administrative decision-making with an average of (3.76) which is the average that falls in the fourth category which indicates to the option of accept.
4. The study found out that the study population members agree on the reasons behind the change resistance by subordinates with an average of (3.51) which is the average that falls in the fourth category which indicates the acceptance option.

Main Recommendations:

1. To sufficiently clarify the work objectives of thesubordinatesto enhance their participation in decision-making.
2. To enhance subordinates'propulsions to love work and increase their desires to make a change.
3. To promote leaders' confidence in their subordinates' capabilities and encourage the leaders to use the subordinates in decision-making process.
4. To prepare the organization members to use the modern styles before the beginning of the change process.
5. To provide the organization members with training to implement the change.
6. To develop the workers and leaders' skillsto deal with change resistance.

الإهــداء

وإلى والــديّ ألبــسهما الله ثيــاب الــصحة بــراً وإحــساناً . . .

إلى أبنــائي محمــد ونجــد وباســل حبــاً وتقــديراً . . .

وإلى إخــــواني وأخــــواتي تقــــديراً واحترامــــا . . .

الــذين ســاندوني ودعمــوني فلــهم مــني الــشكر والثنــاء . . .

إلــيهم جميعــاً أهــدي هــذا الجهــد العلمــي المتواضــع . . .

شكر وتقدير

أحمد الله الذي علم بالقلم ،علم الإنسان ما لم يعلم وأصلى وأسلم على خير من وطئ الثرى محمد بن عبدالله .يشرفني انطلاقا من قوله عليه الصلاة والسلام ((لا يشكر الله من لا يشكر الناس))

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث بعد أن من على بروح الصبر والعافية ثم يسرني أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى صاحب السمو الملكي الأمير/ نايف أبن عبدالعزيز – النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية ورئيس المجلس الأعلى لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

كما أتقدم بالشكر والعرفان لمقام سيدي صاحب السمو الملكي الأمير متعب بن عبدالله بن عبدالعزيز وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء ورئيس الحرس الوطني على تشجيعه ودعمه المعنوي والمادي في سبيل الارتقاء العلمي لمنسوبي الحرس الوطني داخل المملكة وخارجها. والشكر موصول لمعالي رئيس جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الأستاذ الدكتور/ عبدالعزيز بن صقر الغامدي.

كم أتقدم بجزيل الشكر لسعادة اللواء متقاعد /سلطان بن محمد الشنيفي والذي كان له الفضل بعد الله بالتحاقي للجامعة

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لسعادة العميد/ جميل ساعد العميري مدير إدارة شؤون الضباط بالحرس الوطني والذي أرى فيه ذلك الإنسان كلما اعتلى منصبا زاده تواضعا وتقديرا للناس ،إذ غمرني بكريم خلقه ورحابة صدره وحسن معاملته، فقد كان نعم المرشد ، والمحفز الرئيسي على إتمام دراستي .

كما أتقدم بجميل الشكر والتقدير والعرفان لمشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور/عامر بن خضير الكبيسي على أسلوبه الأبوي الكريم وطريقته الإبداعية في توجيهه ودعمه المستمر وحرصه على أظهار أبناءه الباحثين على مستوى من العلم والثقافة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الأستاذ الدكتور / زيد بن محمد الرماني المستشار الاقتصادي وعضو هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الذي أمدني برعايته الخاصة وعلمه وتوجيهاته السديدة ،وتذليل الصعوبات التي واجهتني منذ التحاقي وحتى إنهاء هذا البحث العلمي.

والشكر موصول لسعادة العقيد/ صالح عمر السويدا الذي وقف معي وقفة صادقه وكان أحد أسباب التحاقي بهذا الصرح العظيم

كما اشكر صديقي العزيز المقدم / عبدالرحمن بن عبدالله الهندي الذي كان خير سند وعونا لي خلال فترة دراستي .

وأخيرا يعجز الإنسان في ذكر كل من يستحق الشكر والثناء، فلكل من ساهم قدر المستطاع،بكتاب أو معلومة أو جهد أو دعاء فلهم مني خالص الشكر وعظيم الامتنان ووافر الجميل والعرفان وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم خير الجزاء إنه سميع مجيب.

قائمة المحتويات

الموضـــــــوع	الصفحة
مستخلص الدراسة باللغة العربيــة	أ
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	ب
الإهـــــداء	ج
الشكر والتقديــر	د
قائمة المحتويـات	هـ
قائمة الجـداول	ح
قائمة الأشكال والملاحـق	ي
الفصل الأول **مشكلة الدراسة وأبعادها**	١
مقدمـــة الدراسـة مشكلـــة الدراسـة تســاؤلات الدراسـة أهـداف الدراســة أهميــة الدراســة حــدود الدراســة مفاهيم ومصطلحات الدراسة	٢ ٤ ٥ ٥ ٦ ٦ ٧
الفصل الثانـي **الخلفية النظرية للدراسة**	٩
أولاً - الإطار النظري	١٠
(أ) القرارات الإدارية	١٠
١- أنواع القرارات الإدارية	١٢
٢- مراحل صنع القرار الإداري	١٦
٣- معوقات صنع القرار الإداري	٢٣
(ب) المشاركة في صنع القرارات الإدارية	٢٥
١- صور المشاركة في صنع القرارات الإدارية	٢٦
٢- حدود المشاركة في صنع القرارات الإدارية	٣١
٣- مزايا وعيوب المشاركة في صنع القرارات الإدارية	٣٤
(ج) التغيير التنظيمي	٣٨
١- أهداف التغيير التنظيمي	٣٩

الصفحة	الموضـــــــوع
٤١	٢- أنواع التغيير التنظيمي
٤٢	٣- مراحل التغيير التنظيمي
٤٥	٤- قوى التغيير ودوافعه
٥٠	**(د) مقاومة التغيير التنظيمي**
٥١	١- أسباب مقاومة التغيير
٥٤	٢- أساليب مقاومة التغيير
٥٦	٣- استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير
٥٧	٤- ايجابيات وفوائد مقاومة التغيير
٥٩	**(هـ) طبيعة العلاقة بين المشاركة ومقاومة التغيير**
٦١	**(و) نبذه عن الحرس الوطني**
٦١	١- نشأته
٦٢	٢- مهام وواجبات الحرس الوطني
٦٢	٣- تطور الحرس الوطني
٦٤	**ثانياً: الدراسات السابقة**
٧٧	**الفصل الثالث** **الإجراءات المنهجية للدراسة**
٧٨	منهج الدراســـة
٧٨	مجتمع الدراســة
٧٩	عينة الدراســـة
٧٩	أداة الدراســة
٨٧	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
٨٧	أساليب المعالجة الإحصائيـة

الموضـــــــوع	الصفحة
الفصل الرابع **عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها**	٩٠
النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينـة الدراسـة	٩١
النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة	٩٧
الفصل الخامس **الخلاصة والنتائج والتوصيات**	١٣٦
خلاصـــة الدراسة	١٣٧
أهم نتائج الدراسـة	١٣٩
توصيات الدراسـة	١٤٩
المصادر والمراجع	١٥١
الملاحـــق	١٥٧

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضـــــــوع	الصفحة
١	يوضح معامل ألفا كرونباخ	٨١
٢	التحليل السيكومتري لمفردات محور مستوى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني	٨١
٣	يوضح معامل ألفا كرونباخ	٨٢
٤	التحليل السيكومتري لمفردات محور أساليب مقاومة التغيير الشائعة لدى المرؤوسين برئاسة الحرس الوطني	٨٣
٥	يوضح معامل ألفا كرونباخ	٨٤
٦	التحليل السيكومتري لمفردات محور المعوقات التي تحد من مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني	٨٥
٧	يوضح معامل ألفا كرونباخ	٨٣
٨	التحليل السيكومتري لمفردات محور أسباب مقاومة التغيير لدى المرؤوسين في رئاسة الحرس الوطني	٨٦
٩	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	٩٢
١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	٩٣
١١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة الوظيفة	٩٣
١٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٩٤
١٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	٩٤
١٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال العمل	٩٥
١٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد اللجان التي شاركت فيها	٩٦

رقم الجدول	الموضـــــــــوع	الصفحة
١٦	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مستوى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٩٧
١٧	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أساليب مقاومة التغيير الشائعة لدى المرؤوسين برئاسة الحرس الوطني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	١٠٢
١٨	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	١٠٧
١٩	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أسباب مقاومة التغيير لدى المرؤوسين في رئاسة الحرس الوطني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	١١٢
٢٠	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر	١١٧
٢١	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة	١١٨
٢٢	نتائج اختبار " LSD " للفروق في فئات سنوات الخدمة	١١٩
٢٣	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير طبيعة الوظيفة	١٢١
٢٤	نتائج اختبار " LSD " للفروق في فئات طبيعة الوظيفة	١٢٢
٢٥	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي	١٢٤

الصفحة	الموضـــــــــوع	رقم الجدول
١٢٥	نتائج اختبار " LSD " للفروق في فئات المؤهل العلمي	٢٦
١٢٧	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة	٢٧
١٢٨	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل	٢٨
١٢٩	نتائج اختبار " LSD " للفروق في فئات الدورات التدريبية في مجال العمل	٢٩
١٣٣	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد اللجان التي شاركت فيها	٣٠
١٣٤	نتائج اختبار " LSD " للفروق في فئات عدد اللجان التي شاركت فيها	٣١

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضـــــوع	الصفحة
١	الاستبانة في صورتها الأولية	١٥٨
٢	قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم	١٦٦
٣	الاستبانة في صورتها النهائية	١٦٨

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأبعادها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأبعادها

مقدمة الدراسة

تعد عملية صنع القرارات الإدارية من أهم وظائف المدير في أي منظمة، حكومية كانت أو أهلية، صناعية أو تجارية، أو خدمية. ولا تقتصر عملية صنع القرارات الإدارية على وظيفة دون أخرى من الوظائف الإدارية، بل تتجذر في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة. لذا لاغرو أن يواجه صانعو القرارات الإدارية تحديات متزايدة يصعب السيطرة عليها ومن أهمها: ظاهرة العولمة،والمنافسة الشديدة،والثورة الاتصالية والمعلوماتية، وتعقد المنظمات وزيادة حجمها.

وتبرز أهمية المشاركة في صنع القرارات الإدارية من خلال المكانة التي تحتلها الإدارة في حياتنا المعاصرة حيث ارتبطت بعمل الإنسان اليومي وفي حياته العائلية وفي أي مجال من مجالات النشاط الإنساني،ذلك لأن اتخاذ القرارات تعد من المهام الأساسية للإدارة ومرتكزها الأساسي في العمل الإداري، ثم إن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات فقط، بل تتعدى إلى أبعد من ذلك فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، إذ هي البداية بالنسبة لجميع الإجراءات وواجهة النشاطات والتصرفات التي تتم في المنظمة، ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية و قلب الإدارة النابض.

وقد اعتبرها (هيربرت سايمون) مرادفة للإدارة فهو يرى أن الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة، وقد اتخذ سايمون من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدارسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة. (النمر وآخرون،٢٠٠٦م، ص٣٤٩).

ثم إن المشاركة في صنع القرارات تعد ملمحاً بارزاً في أي عملية إدارية لأي منظمة ولذلك فهي تعود بفوائد جمة في صنع القرار حيث إنها تؤدي إلى حرية التعبير عن أراء المستهدفين والإسهام باقتراحاتهم، وتخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله، كما تعمل على تنمية

القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا؛ وتساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، فالأفراد الذين تتاح لهم فرصة المشاركة تتفجر طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، إن المشاركة في عملية صنع القرار تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

فالقرارات الجماعية كما سماها (توماس جوردن) "تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديرهم في اتخاذها ووقفوا على أسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة، أو على الأقل يلتزمون أدبياً بعدم معارضتها،ويحسون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه".(كنعان،٢٠٠٩،ص٢٣٣)

ولا شك أن المشاركة في عملية صنع القرارات تستلزم تغييرا تنظيميا معيناً وبما أن التغيير يعد بالنسبة إلى المنظمات أمراً ضروريا لذا ينبغي للإدارة أن تتنبه إلى أنها ستواجهه مقاومة من قبل العاملين في المنظمة وهو أيضا ضروري كردة فعل لعملية التغيير،إذ تعتقد معظم المنظمات أو معظم إداراتها على الأقل أن التغيير يحدث عندما تجعل الناس يفكرون بطريق مختلفة، مع أن الأمر ليس كذلك فالتغيير يحدث عندما تجعل الموظفين يشعرون شعورا مختلفاً، بمعنى أن تقوم الإدارة الناجحة بالقيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره وتبصير الموظفين وجلاء الحقائق التي تشعل عواطفهم نحو التغيير.

والعامل البشري مهم جدا في دفة التغيير في المنظمات كما أن له تأثيراً مهماً أيضا في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستقرار.حيث أن الفشل والإخفاق في مجالات التغيير ليس عيباً، بيد أن الإخفاق أو عدم النجاح يعد عند بعض المسؤولين مدعاة للمقاومة. ولذلك تصبح المقاومة رديف لمصطلح التغيير.

أن صنع القرارات يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس في العمل لخلق جيل جديد وقيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات،جيل يؤمن بضرورة المشاركة في جميع القرارات التي تعود على المنظمة بالتطوير والتغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة.

مشكلة الدارسة

تواجه المنظمات في العالم مع دخول الألفية الثالثة عصراً من التحولات والتطورات في الإدارة الحديثة مما أدى إلى تعقد المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين في أعمالهم، وأصبح من الواضح أن مواجهة هذه المشكلات يعد أمراً في غاية الصعوبة.الأمر الذي ألزم المدير للبحث عن وسائل تساعده في حل تلك المشكلات مما جعله يشرك مساعديه في بعض القرارات.

من هنا برزت أهمية مشاركة المرؤوسين حيث حظي ولا يزال موضوع مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين،إذ أكد العديد منهم على ضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في صنع القرارات داخل المنظمات. كما أشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار لتلك المشاركة، حيث يقول احد الكتاب بعد إجراء مراجعه للدراسات والأبحاث في هذا المجال" إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل إيجابية، وصحة عقليه أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد،وقد أثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص للدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي".(حريم،٢٠١٠،ص٩٥)

كما توضح الأبحاث أن معظم المديرين الناجحين يعملون على تكييف اتخاذهم للقرار،بينما تجد آخرين لا يلقون نجاحاً بسبب تبنيهم للسياسات التوجيهية وهم يحاولون في نفس الوقت أن يتبنوا طرق اتخاذ القرار المبنية على المشاركة والتركيز على الفعل وتقبل جميع البدائل،فكلما ارتقى المديرون في مناصبهم، ابتعدوا أكثر عن الخط الأمامي وأصبح من السهل أن يفتقدوا إلى المعرفة بما يجري في المؤسسة حولهم.إن اتخاذ القرار وهم بمعزل عن الآخرين يعتبر خطوة قاتلة ويفسر السبب وراء تخبط وتعثر العديد من المديرين الكبار بل وربما كانت خطوة مميتة. إن تطوير كيفية اتخاذ القرار وإشراك الآخرين معهم في هذه العملية يعد عاملاً مهماً في ارتقائهم في حياتهم العملية في مجال الإدارة. (اندرولى، ٢٠١٠م، ص٢٥٠)

ومن هذا المنطلق تتضح أهمية التعرف على دور المشاركة في صنع القرارات في الحد من مقاومة التغيير لدى الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني ولكون الباحث احد المنتمين لهذا الجهاز فقد لاحظ إثناء عمله تفاوتاً واضحاً في تلك المشاركة وإن وجدت فلا توجد آليات واضحة

لتطبيقها وهو ما دفع الباحث لدراسة هذا الموضوع بهدف التعرف على واقع المشاركة في صنع القرار وهكذا يبرز التساؤل الرئيس.

ما دور المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين برئاسة الحرس الوطني؟.

تساؤلات الدراسة

١- ما مستوى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني؟

٢- ما أساليب مقاومة التغيير الشائعة لدى المرؤوسين برئاسة الحرس الوطني؟

٣- ما طبيعة العلاقة بين مستوى المشاركة ومستوى المقاومة برئاسة الحرس الوطني؟

٤- ما المعوقات التي تحد من مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني؟

٥- ما أبرز أسباب مقاومة التغيير لدى المرؤوسين برئاسة الحرس الوطني؟

٦- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى إيضاح دور المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالحرس الوطني وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مستوى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني.

٢- التعرف على أساليب مقاومة التغيير الشائعة برئاسة الحرس الوطني.

٣- إيضاح طبيعة العلاقة بين مستوى المشاركة ومستوى المقاومة برئاسة الحرس الوطني.

٤- الكشف عن المعوقات التي تحد دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية برئاسة الحرس الوطني.

٥- إيضاح أبرز أسباب مقاومة التغيير لدى المرؤوسين برئاسة الحرس الوطني.

٦- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية الدارسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من الموضوع الذي تعالجه وهو المشاركة في صنع القرارات ودورها على عمليات التغيير في الأجهزة الأمنية بشكل عام والحرس الوطني بشكل خاص. وتتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال القرارات الإدارية والمشاركة في صنعها، وكذلك أبراز أساليب الحد من مقاومة التغيير لدى المرؤوسين في المنظمة، كما يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في نقل النظريات من الناحية النظرية إلى الناحية التطبيقية بهدف توضيح المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

ومن الناحية التطبيقية يأمل الباحث أن تسهم هذه الدارسة في توضيح طبيعة دور المشاركة في صنع القرارات الإدارية وتحسين نوعيتها بما يعود على العاملين بقبول التغيير والإصلاح الإداري فضلاً عن ذلك انه سيبرز أهم المعوقات التي تحول دون المشاركة بفاعلية في صنع القرارات الإدارية، ومن ناحية أخرى تهدف هذه الدراسة إلى تبني توصيات و مقترحات وحلول تعود بالفائدة على المنظمات بشكل عام والأجهزة الأمنية بشكل خاص.

حدود الدراسة

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول دور المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي برئاسة الحرس الوطني.

٢- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الضباط العاملين في رئاسة الحرس الوطني.

٣- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على رئاسة الحرس الوطني بالرياض.

٤- **الحدود الزمنية:** اعد الباحث هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٢هـ الموافق ٢٠١١م.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

١- المشاركة:

تعريف المشاركة: هي إتاحة الفرصة للعاملين ليعبروا عن أرائهم ويدلوا باقتراحاتهم فيما يتعلق بعملهم و في الجوانب التي تمس مصالحهم ومصالح المنظمة، لتوفير مناخ الحرية والانفتاح والصراحة في المناقشة وتبادل المعلومات. (الزيادي، ٢٠٠٥م، ص٦٢٠)

وتعرف المشاركة في هذه الدراسة: بأنها إتاحة فرصة المشاركة للضباط العاملين في الحرس الوطني بالرياض لإبداء أرائهم ومقترحاتهم نحو بدائل عملية صنع القرارات لتقوية العلاقة بينهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم على أكمل وجه ومن اجل الحد من مقاومتهم للتغيرات التنظيمية الموجهة لهم.

٢- صنع القرارات الإدارية:

عملية صنع القرار :هي سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره. (حريم،٢٠١٠م،ص٨٨)

ويعرف صنع القرار في هذه الدراسة: بأنه جميع العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجهات الإدارية في الحرس الوطني بالرياض عندما تتخذ قراراتها بدءً بجمع المعلومات وانتهاءً بتقييم نتائج القرار المتخذ.

تعريف القرار الإداري: هو أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة. (بلعجوز،٢٠٠٨م،ص١٠١)

وتعرف القرارات الإدارية في هذه الدراسة: بأنها تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا و التنفيذية والوسطى في الحرس الوطني بالرياض،لإحداث تغيير ما في الهيكل التنظيمي، أو لتعديل إجراءات العمل وتحسين أداء العاملين وإدارة شئونهم.

٣- مقاومة التغيير التنظيمي:

تعريف مقاومة التغيير :بأنها معوقات ذات علاقة بالسلوك الوظيفي للعاملين في المنظمة الإدارية والراغبة في التغيير، خوفاً منهم من فقد وظائفهم ومراكزهم الإدارية أو من جراء خوفهم من عدم إجادتهم للأعمال الجديدة التي سيقومون بها. (الشيخ، ١٩٩٧م، ص٢٩)

تعرف مقاومة التغيير في هذه الدراسة: هي تلك الممارسات التي يلجأ لها العاملون في الحرس الوطني للتعبير عن عدم رضاهم عما تتخذه الإدارات من أساليب جديدة جهلاً منها أو لعدم مشاركتهم في اتخاذها.

تعريف التغيير التنظيمي: بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة من اجل زيادة فعالية التنظيم، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم.(المخلافي،٢٠٠٩م، ص٣١٨)

ويعرف التغيير التنظيمي في هذه الدراسة: بأنه عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى الحرس الوطني بالرياض بحيث تتناول المجالات التنظيمية والبشرية،والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: الإطار النظري

تناول هذا الفصل موضوع القرارات الإدارية موضحاً مفهومها وأنواعها ومراحل صنعها،والموضوع الثاني تطرق إلى المشاركة في صنع القرارات الإدارية متضمناً مفهوم وصور وحدود المشاركة و مزايا وعيوب المشاركة، أما الموضوع الثالث فكان التغيير التنظيمي ومقاومته مبيناً مفهوم وأهداف وأنواع ومراحل و قوى التغيير ودوافعه وأخيرا الموضوع الرابع والذي يوضح مفهوم المقاومة وأسبابها وأساليبها وايجابيات وفوائد المقاومة.

(أ) القرارات الإدارية

تعد عملية القرارات الإدارية في أيَّ منظمة من الأنشطة المهمة والتي تتطلب نوعاً من التفكير الواعي، نظراً لما تحظى به هذه القرارات باهتمام عدد من العلماء والكتاب والباحثين إلى جانب أهمية القرارات الإدارية فيما تقوم به المنظمات.

لقد أورد علماء الإدارة وكتابها عدداً من التعريفات نستعرض منها ما يلي:

عرف Simon القرار الإداري أنه: عبارة عن عملية بحث عن حل وسط من خلال البديل الذي يتم اختياره وهو الذي يكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة. (البقمي ٢٠٠٨م، ص١٢).

ويعرفه حجاحجة أنه: هو اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة في كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. (حجاحجة، ٢٠١٠م، ص٢١).

كما يعرف الصيرفي القرار بأنه: سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة. (الصيرفي، ٢٠٠٨م، ص١٢).